Les
PUBLICATIONS
DU QUÉBEC

Office des ressources humaines

Rapport annuel 1990-1991

Québec

92-05669/

Le contenu de cette publication* a été rédigé
par l'Office des ressources humaines

Cette édition a été produite par
Les Publications du Québec
1279, boulevard Charest Ouest
Québec (Québec)
G1N 4K7

* Dans ce document, la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal — 1er trimestre 1992
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN : 2-551-15076-0
ISSN : 0827-1747

© Gouvernement du Québec, 1992

Monsieur Jean-Pierre Saintonge
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Gouvernement
Québec

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de l'Office des ressources humaines pour l'année financière 1990-1991.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le ministre responsable de
l'Office des ressources humaines,

Daniel Johnson

Québec, mars 1992

Monsieur Daniel Johnson
Ministre responsable de l'Office
des ressources humaines
Hôtel du Gouvernement
Québec

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le septième rapport annuel de l'Office des ressources humaines portant sur l'exercice financier se terminant le 31 mars 1991.

Ce rapport vous est transmis pour dépôt à l'Assemblée nationale, conformément aux dispositions de l'article 97 de la Loi sur la fonction publique.

Le président,

Jocelyn Jacques

Québec, mars 1992

Le Comité de régie au 31 mars 1991

Président
Jocelyn Jacques

Vice-président à la recherche et au développement
Yvan Cliche

Vice-présidente au développement des ressources et à l'implantation des politiques
Francine Roy

Vice-présidente au recrutement et à la mobilité
Nicole Charette

Directeur des bureaux régionaux
Michel Lanouette

Directeur général de la gestion de l'information
Jean Larochelle

Directeur des services juridiques
Jean-François Duchaine

Directeur des services à la gestion
Lucien Tremblay

Table des matières

Avant-propos 11

Première partie
L'Office des ressources humaines

1. Sa mission et ses fonctions 13

2. Ses ressources 13

2.1 Ressources humaines 13

2.2 Ressources financières 13

2.3 Organigramme 15

2.4 Unités administratives 16

Deuxième partie
Ses activités

1. Les services en région 19

1.1 Colloques régionaux 19

1.2 Tables d'échange et de concertation 19

1.3 Formation 19

1.4 Information et renseignements au citoyen 19

2. La dotation des emplois et l'aide à la carrière 20

2.1 Tenue de concours 20

Recrutement 20

Promotion 20

2.2 Réserves de candidatures 20

2.3 Publication des appels de candidatures 20

2.4 Instruments d'évaluation 21

2.5 Support aux délégataires 21

2.6 Politiques et réglementation 21

2.7 Autres mouvements de personnel 21

Gestion du personnel en disponibilité 21

Droit de retour à la fonction publique 22

Mobilité horizontale 22

Promotion sans concours et reclassement 22

2.8 Requêtes, appels et autres contestations 22

2.9 Aide à la carrière 22

3. Le développement des ressources humaines et le support à l'implantation de politiques et de programmes 23

3.1 État de situation du développement des ressources humaines 23

3.2 Services et activités à l'intention du personnel d'encadrement 23

3.3 Groupe Innovation 23

3.4 Échange de fonctionnaires 24

3.5 Formacadres 24

3.6 Aide aux employés 24

3.7 Sensibilisation au code d'éthique gouvernemental 24

3.8 Regroupement des achats en perfectionnement 24

4. L'accès à l'égalité 24

4.1 Femmes 25

4.2 Personnes handicapées 25

4.3 Communautés culturelles 25

4.4 Participation des membres de groupes cibles aux concours 26

Femmes 26

Personnes handicapées 26

Communautés culturelles 26

5. La recherche et le développement 26

6. La gestion de l'information 27

6.1 SAGIP 27

6.2 Autres systèmes d'information 28

6.3 Coordination des systèmes d'information ministériels 28

7. Le Secrétariat de Centraide secteur public 28

Loi sur la protection des non-fumeurs dans certains lieux publics 29

Troisième partie
Les statistiques

Tableau I

Appels de candidatures et offres de mutation publiés selon la catégorie d'emploi 31

Tableau II

Concours terminés selon le mode de dotation et la catégorie d'emploi 31

Tableau III

Candidatures aux concours terminés selon le mode de dotation et la catégorie d'emploi 32

Tableau IV

Entrées en fonction et promotions selon le sexe et la catégorie d'emploi 32

Tableau V

Personnel en disponibilité selon la catégorie d'emploi 33

Tableau VI

Placement du personnel exerçant un droit de retour dans la fonction publique **33**

Tableau VII

Promotions sans concours selon la catégorie d'emploi **33**

Tableau VIII

Reclassements effectués selon la catégorie d'emploi **34**

Tableau IX

Appels inscrits à la suite de concours de promotion selon la catégorie d'emploi **34**

Tableau X

Participation des femmes aux concours **34**

Tableau XI

Participation des membres de communautés culturelles aux concours **35**

Tableau XII

Participation des personnes handicapées aux concours **35**

Tableau XIII

Programme Formacadres **36**

Annexe I

Liste des bureaux régionaux de l'Office des ressources humaines **37**

Annexe II

Liste des publications de l'Office des ressources humaines **38**

Avant-propos

Convaincu que des ressources humaines de qualité, gérées de façon optimale, sont au coeur de l'efficience et de l'efficacité de nos organisations, l'Office, dans le cadre du mandat qui lui est conféré par la Loi sur la fonction publique, conseille et soutient l'Administration en matière de gestion des ressources humaines.

C'est dans cette perspective que l'année 1990-1991 a été marquée par la concertation avec la direction des ministères et organismes, entre autres pour cibler des créneaux stratégiques de recherche en gestion des ressources humaines, analyser l'état du développement des ressources humaines, améliorer le niveau et la qualité des services offerts en matière d'information de gestion et mettre au point de nouveaux outils de développement des cadres.

En région, les tables de concertation ont permis de mieux répondre aux besoins, notamment en matière de formation. De plus, l'Office a contribué à la tenue de colloques régionaux au cours desquels plus de 1 500 gestionnaires ont exprimé leurs préoccupations par rapport à la gestion des ressources humaines.

En matière de recrutement et de mobilité, l'Office a continué d'adapter ses services afin de mieux répondre aux besoins des ministères et des organismes, principalement sur le plan du support aux activités de dotation. Il a également apporté son soutien aux ministères et organismes pour l'implantation de la nouvelle directive gouvernementale sur la gestion des cadres supérieurs en transition de carrière.

Sur le plan du développement des ressources humaines, l'année a notamment été marquée par la collaboration entre l'Office et l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) pour développer des sessions de perfectionnement à l'intention des cadres de haut niveau. L'Office a également réalisé une première trousse d'auto-évaluation pour les cadres et concrétisé le volet décentralisé du programme Formacadres. Il a organisé des ateliers sur la gestion intégrale de la qualité dans la fonction publique, afin de supporter l'action gouvernementale dans ce domaine.

Enfin, l'Office a contribué fort activement à l'implantation du programme d'accès à l'égalité pour les membres de communautés culturelles et déployé des efforts particuliers pour attirer ces personnes dans la fonction publique.

Au cours de la prochaine année, l'Office mettra au point un plan d'action en vue d'assurer, à moyen terme, la délégation maximale des activités de concours. Il continuera d'apporter son support aux ministères et organismes dans l'implantation de la politique gouvernementale d'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Il intensifiera ses activités de développement du personnel d'encadrement: préparation de sessions de formation à la gestion pour les nouveaux cadres supérieurs IV et V, lancement d'un plan personnalisé de développement des cadres, tenue d'un colloque ayant pour thème « Gérer l'État moderne », etc. Le repositionnement stratégique de la fonction de recherche et de développement débouchera également sur un plan triennal permettant de mieux répondre aux besoins de nos organisations.

En outre, l'Office poursuivra ses efforts dans les dossiers de l'accès à l'égalité, des cadres en transition de carrière, de la mobilité du personnel, de la consolidation des services en région, ainsi que de la rationalisation et de la coordination des systèmes informatisés reliés à la gestion des ressources humaines.

Au coeur de ces projets et activités : le souci de répondre de mieux en mieux aux besoins de nos clients et de nos partenaires. C'est dans cette perspective que nous entreprendrons également, au cours de l'année qui vient, un programme d'amélioration de la qualité des services de l'Office.

Le président,

Jocelyn Jacques

Première partie
L'Office des ressources humaines

1. Sa mission et ses fonctions

L'Office des ressources humaines est un organisme de conseil et de support en matière de gestion des ressources humaines. La Loi sur la fonction publique lui confie une double mission : celle de soutenir l'application des politiques gouvernementales en matière de gestion des ressources humaines et celle d'aider à optimiser la contribution des employés en vue de permettre la satisfaction des objectifs gouvernementaux et de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit. La loi confère également aux sous-ministres et dirigeants d'organisme la gestion immédiate de leur propre personnel.

À l'heure de la responsabilisation croissante des ministères et des organismes, de la nécessité d'une efficience accrue de la fonction publique ainsi que des changements nombreux que connaissent tant la fonction publique que l'ensemble de la société, il importe que la gestion des ressources humaines soit une fonction stratégique et majeure dans toutes les organisations gouvernementales.

C'est cette préoccupation qui est au coeur de la mission de l'Office. Pour ce faire, l'Office exerce les fonctions suivantes :

- il conseille le gouvernement en matière de gestion des ressources humaines et propose des mesures visant à améliorer cette gestion;
- il soutient les ministères et les organismes, en travaillant en collaboration avec ses partenaires des ressources humaines à concrétiser les orientations gouvernementales et en développant des outils permettant aux gestionnaires de s'approprier davantage la gestion de leurs ressources humaines;
- il assume enfin un leadership en matière de gestion de la carrière et des emplois ainsi que de gestion de l'information sur les ressources humaines.

2. Ses ressources

2.1 Ressources humaines

Au 31 mars 1991, 308 personnes travaillaient à l'Office.

Effectif au 31 mars 1991 selon le sexe et la catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	Hommes	Femmes	Total
Cadres			
Supérieurs et haute direction	17	7	24
Intermédiaires	1		1
Sous-total	**18**	**7**	**25**
Autre personnel			
Professionnel	77	56	133
Technicien et assimilé	23	37	60
De bureau	2	87	89
Ouvrier	1		1
Sous-total	**103**	**180**	**283**
Total	**121**	**187**	**308**
Programme Formacadres	**14**	**14**	**28**[1]
Renouvellement de carrière (en résorption)	**5**		**5**
Effectif total	**140**	**201**	**341**

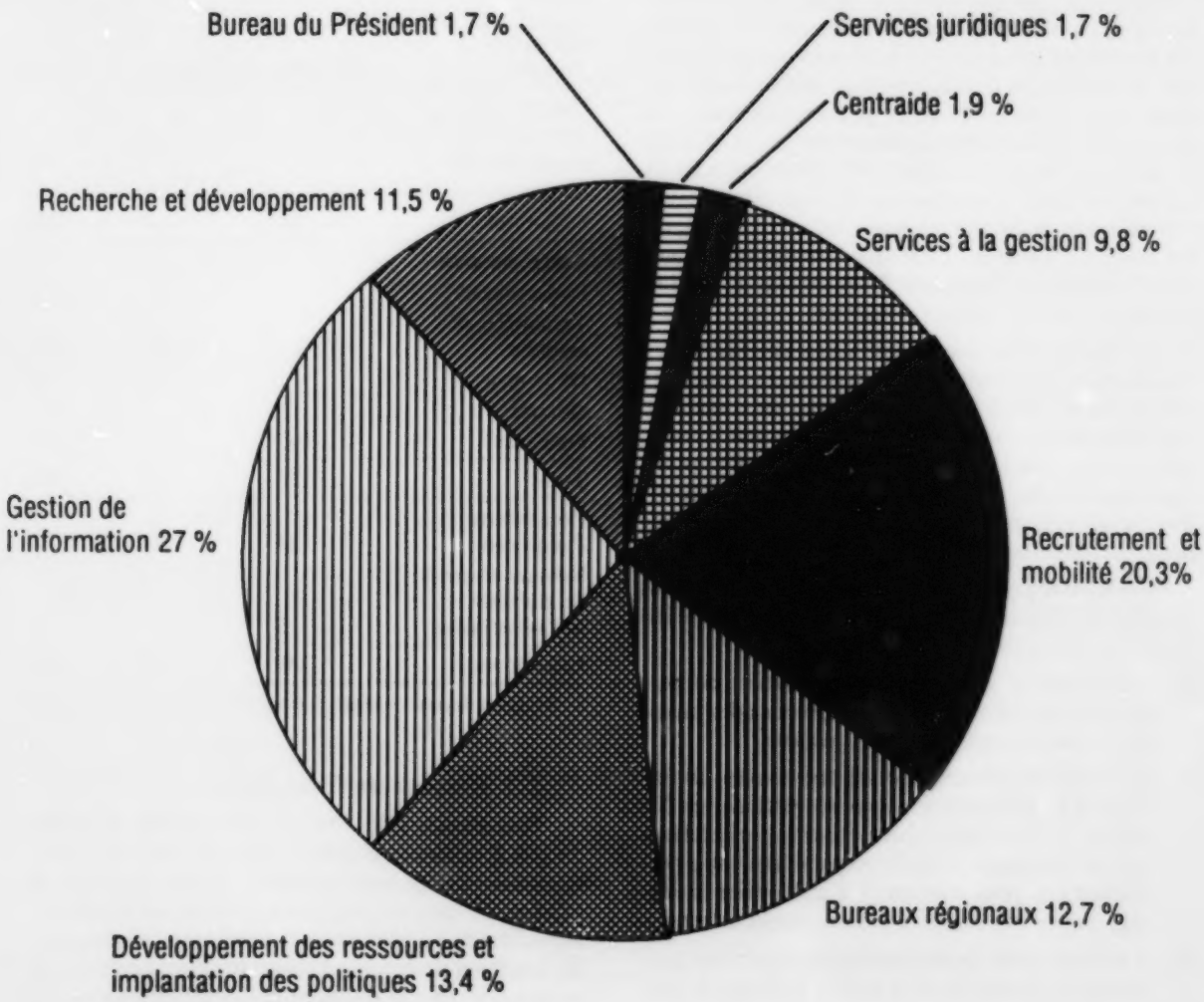
1 Il s'agit de finissants en attente d'un emploi de gestion et de participants.

2.2 Ressources financières

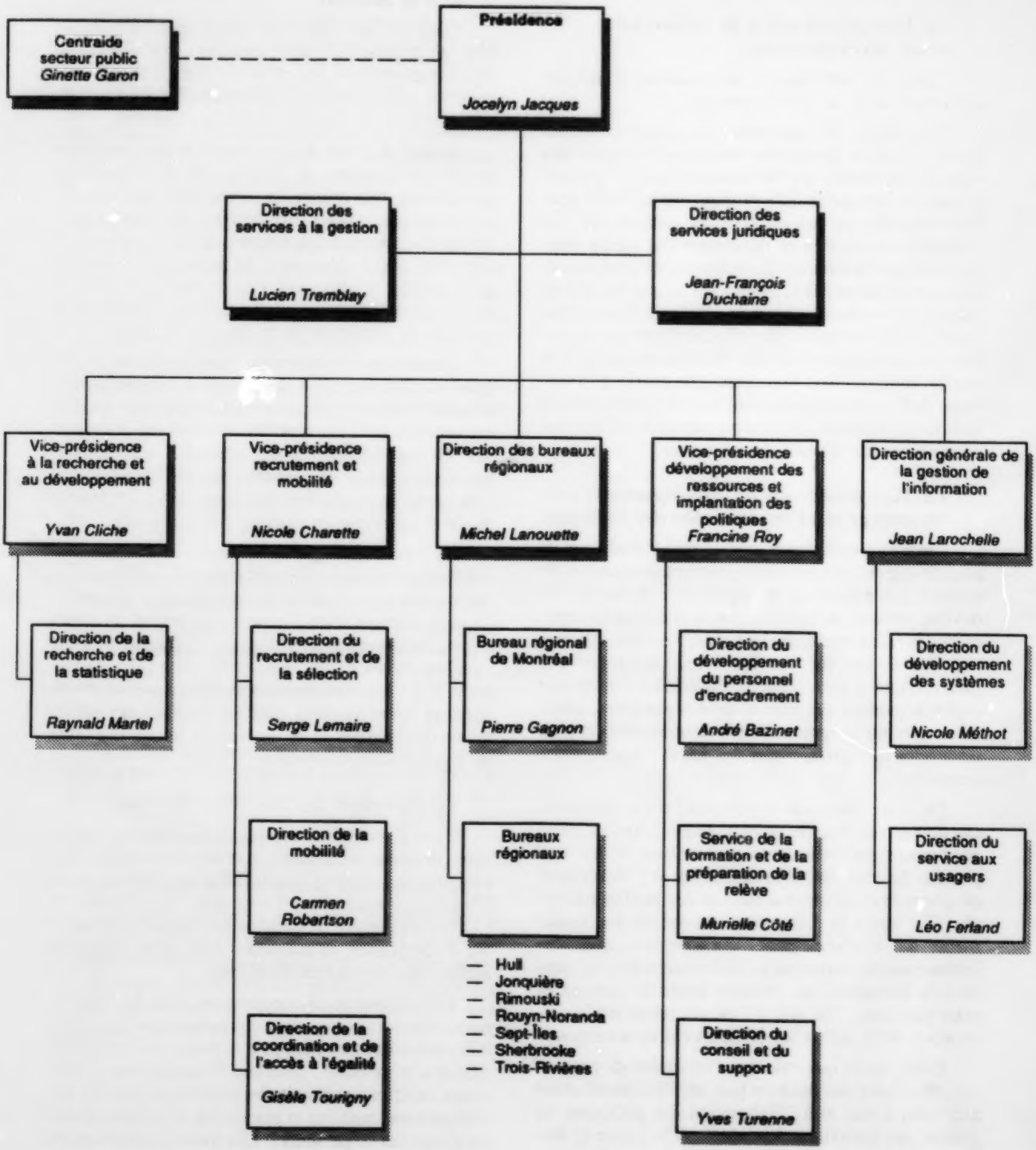
Pour l'année 1990-1991, l'Office disposait de crédits de 209,2 millions de dollars, répartis dans deux programmes. Le premier concerne l'administration de l'Office, incluant les programmes Formacadres et Développement de l'employabilité des personnes handicapées; 24,3 millions de dollars lui étaient réservés. Le deuxième programme vise le paiement des avantages sociaux et des autres contributions du gouvernement à titre d'employeur pour l'ensemble des ministères et des organismes dont le budget est voté par l'Assemblée nationale; les crédits alloués à ce programme étaient de 184,9 millions de dollars.

Les dépenses effectuées pour chacun de ces deux programmes ont été respectivement de l'ordre de 23,3 millions (95,8 %) et 185 millions (100,1 %) de dollars.

Répartition de l'effectif de l'O.R.H.
308 personnes



2.3 Organigramme de l'Office des ressources humaines



2.4 Unités administratives

La Vice-présidence à la recherche et au développement

Cette vice-présidence a une vocation d'analyse, de recherche et de développement.

Elle réalise des recherches prospectives sur les grands enjeux en gestion des ressources humaines afin de les documenter et d'articuler une action gouvernementale appropriée. Elle propose une approche gouvernementale en information de gestion sur les ressources humaines et développe des outils pour répondre aux besoins des gestionnaires en ce domaine. Elle développe et fait la promotion de moyens d'évaluation du personnel modernes, valides et fidèles. Elle produit des statistiques officielles sur l'effectif, la gestion des concours et sur des phénomènes reliés à la gestion des ressources humaines. Elle assume le secrétariat du Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines et effectue certaines recherches nécessaires aux travaux de ce groupe.

La Vice-présidence au développement des ressources et à l'implantation des politiques

Cette vice-présidence joue un rôle d'analyse et de conseil auprès des autorités gouvernementales et de support aux ministères et organismes en matière de développement, de mobilisation et d'utilisation optimale des ressources humaines. Pour ce faire, elle réalise des études sur ces matières, coordonne des interventions à portée interministérielle, fournit une expertise-conseil aux ministères et organismes, administre certains programmes gouvernementaux et gère un service de regroupement des achats en perfectionnement.

En ce qui concerne le personnel d'encadrement, elle documente diverses problématiques, dont l'analyse des besoins gouvernementaux en matière de développement du personnel d'encadrement et l'élaboration de portraits des cadres actuels et des profils souhaités. Elle met à la disposition des cadres des instruments de développement : collaboration avec des institutions de formation à l'élaboration de programmes de formation sur mesure, tenue de rencontres entre pairs, etc. Elle aide à l'identification et à la préparation de la relève du personnel d'encadrement.

Enfin, en ce qui concerne l'ensemble du personnel, elle réalise des bilans et joue un rôle conseil quant à la mise à jour et à l'élaboration des politiques en gestion des ressources humaines. Elle anime et instrumente les ministères et organismes quant à l'implantation et au suivi des politiques.

La Vice-présidence au recrutement et à la mobilité

Cette vice-présidence est responsable de l'attraction, de la sélection, de la mobilité et du placement des ressources humaines de la fonction publique. Elle conseille les autorités gouvernementales ainsi que les ministères et les organismes en ces matières.

Guichet d'entrée des demandes de personnel provenant des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, elle oriente les requérants vers le meilleur moyen de combler leurs besoins, développe et gère des banques de mutation interministérielles et favorise l'intégration et le placement du personnel bénéficiant d'une priorité de placement. Elle développe et gère également divers programmes susceptibles d'améliorer la mobilité du personnel de la fonction publique.

En matière de recrutement et de sélection, elle fournit aux délégataires le conseil et l'expertise liés à l'attraction, à l'évaluation et à la sélection du personnel. Elle tient des concours et constitue des réserves de candidatures pour répondre aux besoins interministériels et elle procède à la vérification d'aptitudes pour la promotion sans concours et l'exercice du droit de retour de certains fonctionnaires.

La Vice-présidence au recrutement et à la mobilité fournit également l'expertise relative à la mise en oeuvre des politiques et des programmes d'accès à l'égalité. Elle maintient l'expertise en regard des règlements, politiques et directives de l'Office et propose les ajustements requis. Elle participe au développement et à l'implantation des systèmes mécanisés de dotation et enfin, elle évalue les résultats des activités de recrutement et de mobilité et anime une table de concertation en dotation.

La Direction des bureaux régionaux

Cette direction, composée de huit bureaux régionaux, dispense aux ministères et aux organismes, dans chacune des régions, sauf celles de Québec et de Chaudière-Appalaches, l'ensemble des services de l'Office en matière de dotation des emplois, de mobilité du personnel, de politiques et de programmes de gestion des ressources humaines.

Elle développe la concertation entre les intervenants régionaux en gestion des ressources humaines. Elle oeuvre dans les champs d'activités reliés à la dotation et à la mobilité : réserves de candidatures, concours, vérification d'aptitudes et services-conseils aux délégataires, mobilité et placement, et ce pour toutes les catégories de personnel. Elle fournit également des services supplétifs d'aide aux employés et le support à l'implantation de politiques et de programmes en gestion des ressources humaines. Enfin, elle assure l'accueil et le renseignement au grand public.

La Direction générale de la gestion de l'information

Cette direction générale aide les ministères et les organismes ainsi que les organismes centraux à combler leurs besoins en matière de systèmes d'information nécessaires à la gestion efficace des ressources humaines. Pour ce faire, elle gère le Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP), qui produit la paie du personnel des ministères et des organismes et fournit l'information de base sur les ressources humaines. De concert avec les ministères et les organismes, elle coordonne également le développement et l'entretien du SAGIP avec les systèmes ministériels de gestion de l'information reliés à la gestion des ressources humaines. En outre, elle gère des systèmes de soutien aux opérations de dotation, collabore à un projet de bureautique conçu par les directions de ressources humaines et assure la responsabilité de la coordination des systèmes informatiques sur le personnel. Enfin, elle administre les systèmes internes de l'Office.

Les directions conseils

Deux directions, relevant directement du président, supportent les activités de l'Office :

— La Direction des services juridiques

Cette direction donne à l'Office ainsi qu'à ses délégataires des conseils et des avis de nature juridique et les représente devant les tribunaux judiciaires et administratifs.

— La Direction des services à la gestion

Cette direction assure aux gestionnaires de l'Office et à leur personnel le conseil et le support professionnel, technique et opérationnel requis en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles ainsi que de communication.

Le Secrétariat Centraide secteur public

Sous la supervision du Comité Centraide secteur public créé par décret gouvernemental, le Secrétariat organise et coordonne la campagne Centraide auprès du personnel de la fonction publique, des sociétés d'État, des réseaux de la Santé et de l'Éducation ainsi que des retraités du secteur public.

Deuxième partie
Ses activités

Les principales réalisations de l'Office pour l'année 1990-1991 se regroupent autour des thèmes suivants :

— les services en région;

— la dotation des emplois et l'aide à la carrière;

— le développement des ressources humaines et le support à l'implantation de politiques et de programmes;

— l'accès à l'égalité;

— la recherche et le développement;

— la gestion de l'information.

Note : La troisième partie du rapport illustre à l'aide de tableaux statistiques certaines activités de l'Office et de ses délégataires.

1. Les services en région

1.1 Colloques régionaux

Les bureaux régionaux de l'Office ont participé très activement à l'organisation et à la logistique des treize colloques tenus à l'intention des gestionnaires dans chacune des régions du Québec. Initiés par le Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP), avec la collaboration du Conseil du trésor et de l'Office, ces colloques ont permis à 1520 gestionnaires (soit 50 % des gestionnaires en région) de 69 ministères et organismes de la fonction publique d'échanger sur le thème « La ressource humaine au centre de la gestion » et de formuler des recommandations aux organismes centraux et au gouvernement. Déjà des suites ont été données aux recommandations qui concernaient l'Office. Mentionnons notamment que des tables de concertation ont repris certains thèmes soulevés lors des colloques pour y donner suite et que des rencontres entre pairs ont eu lieu.

1.2 Tables d'échange et de concertation

Ces tables constituent un mécanisme de concertation avec les ministères et les organismes dans toutes les régions, afin d'ajuster les activités de l'Office aux préoccupations particulières de chacune d'entre elles. Les tables sont habituellement sous la responsabilité d'un comité organisateur supporté par le responsable régional de l'Office.

En 1990-1991, 18 tables de concertation ont rejoint 242 participants qui étaient soit des gestionnaires, soit des intervenants régionaux en gestion des ressources humaines. Les sujets abordés dépendent des préoccupations des participants : orientations de l'Office et leur impact sur les services en région, outils de sélection, politiques et pratique en dotation, recrutement du personnel occasionnel, tendances en gestion des ressources humaines, rôle du gestionnaire, formation et perfectionnement en région, etc. En plus de favoriser une meilleure compréhension de certains dossiers ou politiques, elles ont permis de déboucher sur des projets concrets qui vont dans le sens d'une plus grande responsabilisation et d'une plus grande prise en charge par les gestionnaires régionaux de leurs responsabilités en gestion des ressources humaines.

1.3 Formation

La formation est un champ d'activité qui a pris de l'importance dans les bureaux régionaux. L'accent a été mis sur la formation en dotation en raison de la forte demande en région. L'Office entend également, au cours de la prochaine année, donner suite à d'autres besoins exprimés par les gestionnaires, principalement en matière d'évaluation du rendement et d'intervention auprès d'employés en difficulté. Certaines tables régionales de concertation ont également débouché sur des regroupements de besoins de formation. Une entente a notamment été prise avec le Comité interministériel de développement pour réaliser en Estrie, en collaboration, un projet-pilote d'analyse des besoins et de regroupement des moyens de formation.

1.4 Information et renseignements au citoyen

Le personnel de l'Office renseigne également le public et le personnel de la fonction publique sur les possibilités d'emploi dans l'Administration ainsi que sur les concours de recrutement et de promotion. Au cours de la dernière année, il a répondu à 64 613 visiteurs et à 112 662 demandes téléphoniques de renseignements, une forte hausse par rapport aux 32 692 visiteurs et aux 85 178 demandes de renseignements de 1989-1990.

Outre la diffusion de documents d'information simplifiés sur le processus d'embauche à la fonction publique et l'élargissement de la diffusion des appels de candidatures aux centres d'emploi du Canada, des représentants de l'Office ont visité tous les campus universitaires dans le cadre des « journées-carrières » et pris contact avec tous les responsables du placement étudiant des cégeps pour promouvoir les réserves de candidatures destinées à ces clientèles, répondre aux questions des étudiants, et les informer des différents programmes d'accès à l'égalité. L'Office a également participé au *Salon Carrières et Professions* qui se tient annuellement à Montréal.

Des efforts particuliers ont été déployés, dans la région de Montréal, pour attirer des membres de communautés culturelles. Ainsi, des séances hebdomadaires d'information et de travail pour des petits groupes de candidats de ces communautés et une aide technique aux individus candidats ont été offertes. Des séances d'information, adaptées aux communautés culturelles, ont été réalisées dans les Centres d'orientation et formation des immigrants (COFI), dans le milieu scolaire et auprès d'associations représentatives de ces communautés. L'Office a également entretenu des relations soutenues avec des agents multiplicateurs porte-parole d'organismes issus des communautés culturelles et participé à des événements officiels parrainés par ces organismes.[1]

2. La dotation des emplois et l'aide à la carrière

2.1 Tenue de concours

Recrutement

Au cours de la dernière année, 246 concours de recrutement ont été tenus[1], 57 par l'Office et 189 par les délégataires, ce qui représente une diminution de 51,4 % par rapport à l'an dernier. Le nombre de candidatures a connu une baisse proportionnellement moins élevée (40 %), passant de 41 859 à 25 106.

La proportion des concours tenus par l'Office a diminué par rapport aux deux années précédentes, passant de 33,3 % en 1988-1989 et en 1989-1990 à 23,2 % cette année, ce qui va dans le sens de la délégation accrue aux ministères et aux organismes.

Au total, 12 811 personnes ont été admises aux concours; 2 903 (23 %) d'entre elles ont été déclarées aptes à occuper un emploi dans la fonction publique.

En 1990-1991, 2 131 personnes ont été embauchées pour un emploi régulier, ce qui représente une augmentation de 14 % par rapport à l'année précédente.

Promotion

L'Office et les délégataires ont tenu[2] 284 concours de promotion, soit 32,2 % de moins que l'an dernier. Les délégataires ont tenu 88 % de ces concours, comparativement à 88,8 % l'an dernier.

Les candidatures reçues se chiffrent par 4932, en baisse de 40,7 % par rapport à l'an dernier (8319); 1448 personnes ont été déclarées aptes à la suite de ces concours.

Cette année, 1249 personnes ont obtenu une promotion par voie de concours, soit 7,7 % de plus que l'an dernier.

2.2 Réserves de candidatures

Afin de mieux répondre aux besoins en personnel des ministères et des organismes, l'Office constitue des réserves de candidatures. Ces réserves permettent, pour les corps d'emploi susceptibles de comporter le plus d'emplois vacants, de solliciter à l'avance des candidatures afin de créer des banques utilisées lors des concours. Au 31 mars 1991, 29 réserves, dont six avaient été lancées en cours d'année, étaient en cours au recrutement. Certaines de ces réserves visaient les finissants de niveau universitaire ou collégial; d'autres avaient pour but de combler d'éventuels emplois reliés au travail de bureau et à l'informatique, notamment en région.

Un total de 58 concours ont été tenus à partir des réserves : 35 pour des emplois professionnels (21 concours d'ingénieur et huit d'analyste en informatique) et 23 pour des emplois de bureau ou technique; 1 313 personnes ont été déclarées aptes et 293 sont entrées en fonction, ce qui constitue 13,8 % du total des entrées en fonction pour l'année.

2.3 Publication des appels de candidatures

Au total, 1 024 appels de candidatures ont été publiés cette année; 519 pour des concours de recrutement et 505 pour des concours de promotion. Les appels de candidatures pour le recrutement et les réserves ont été publiés dans les journaux et ont été diffusés dans les bureaux régionaux de l'Office, les centres d'emploi du Canada ainsi qu'auprès d'associations représentant les groupes cibles visés par les politiques d'égalité et programmes d'accès à l'égalité (femmes, membres de communautés culturelles, personnes handicapées). Ils ont également paru dans l'hebdomadaire

1 On retrouvera les autres réalisations des bureaux régionaux, principalement en matière de dotation des emplois et d'aide à la carrière, d'aide aux employés et d'accès à l'égalité, dans les autres parties du présent rapport.

2 Il s'agit des concours terminés au 31 mars 1991.

Info-Carrière, distribué à l'ensemble du personnel de la fonction publique. Un sondage a par ailleurs conclu à la grande satisfaction des lecteurs et des lectrices de cet hebdomadaire.

2.4 Instruments d'évaluation

En plus de préparer 60 examens, l'Office a approuvé 201 examens écrits et pratiques soumis par les délégataires pour l'évaluation de personnes candidates au recrutement ou à la promotion. L'Office a tenu 947 séances d'examens, dont 712 en région : 607 pour des concours de recrutement et 340 pour des concours de promotion.

Il a également mis au point ou amélioré des outils d'évaluation pour permettre à la fonction publique de se maintenir à la fine pointe dans ce domaine. À titre d'exemples, en concertation avec les ministères et les organismes clients, un examen comptant neuf mises en situation sur vidéo a été développé pour la sélection de surveillants en établissement de détention, de contrôleurs routiers ainsi que d'agents de conservation de la faune; un logiciel permettant l'administration de tests de dactylographie sur micro-ordinateur a été préparé pour le personnel de bureau.

Plusieurs tests ont été modifiés, entre autres un test d'analyse et des tests d'anglais. D'autres questions font également l'objet de travaux. Mentionnons le choix de tests pour évaluer le français et la recherche de moyens d'évaluer l'aptitude et l'intérêt à desservir le public.

Enfin, l'Office a préparé, à l'intention des membres de comités d'évaluation et des responsables de concours, un aide-mémoire qui leur facilitera le choix des moyens d'évaluation les plus adéquats pour la sélection des différentes catégories de personnel.

2.5 Support aux délégataires

Au cours de l'année, plus de 9000 interventions conseils ont été effectuées en réponse aux demandes des ministères et organismes délégataires,principalement en matière de procédure de concours, de moyens d'évaluation ainsi que de politiques et de réglementation.

L'Office a aussi dispensé à des intervenants des ministères et des organismes 55 sessions de formation, dont 26 en région, sur des sujets liés au processus de dotation : élaboration des examens et des guides d'évaluation, formation de membres de comités de sélection (Sélection Plus), administration d'examens aux personnes handicapées, la dotation et les communautés culturelles, etc.

Au 31 mars, le nombre de ministères et d'organismes ayant la délégation était de 62 pour la tenue de concours et de 69 pour le reclassement.

Deux rencontres de la table de concertation en dotation, tenues à Québec, ont permis à 98 représentants des ministères et organismes de discuter de la gestion des emplois de complexité supérieure et des moyens d'évaluation à la fonction publique du Québec.

2.6 Politiques et réglementation

Outre les travaux liés à la préparation et au suivi de la Commission parlementaire du budget et de l'administration, qui a étudié en octobre 1991 l'opportunité de maintenir en vigueur ou, le cas échéant, de modifier la Loi sur la fonction publique, l'Office a effectué des analyses variées concernant des interprétations réglementaires. Certaines de ces analyses ont entraîné des modifications aux modalités d'application du Règlement sur la tenue de concours, notamment en ce qui a trait à la vérification de l'admissibilité des personnes candidates aux concours.

Le libellé des appels de candidatures au recrutement a également été adapté pour tenir compte de mesures inscrites dans le Programme d'accès à l'égalité pour les membres de communautés culturelles et une approche a été recherchée en ce qui a trait à l'évaluation du français.

2.7 Autres mouvements de personnel

L'Office intervient dans les mouvements de personnel impliquant le personnel en disponibilité et les personnes exerçant un droit de retour dans la fonction publique, notamment en aidant les personnes concernées à se trouver un autre emploi.

Il joue également un rôle de développement et de service en matière de mobilité des ressources humaines.

Gestion du personnel en disponibilité

Au cours de l'année 1990, l'Office a collaboré avec le Secrétariat du Conseil du trésor et les principaux intervenants concernés en vue d'élaborer une nouvelle directive sur la classification et la gestion des emplois de cadre supérieur et de leurs titulaires (CT 174950) du 25 septembre 1990. L'Office a également préparé la mise en place du processus qui a soutenu l'entrée en vigueur, le 3 décembre 1990, du chapitre V de cette directive, qui concerne la gestion des cadres supérieurs en transition de carrière.

Le lancement de cette directive fut orchestré par l'Office et a fait l'objet d'une stratégie d'implantation qui s'est traduite par des rencontres d'information et de formation auprès des intervenants concernés : sous-ministres et dirigeants d'organisme, directeurs des ressources humaines et conseillers en gestion des ressources humaines.

Le processus qui sous-tend la gestion des cadres supérieurs en transition de carrière précise que l'Office est notamment responsable de fournir l'aide-conseil et les instruments nécessaires aux sous-ministres et aux dirigeants d'organisme dans l'application du processus de relocalisation et d'assurer la coordination du placement prioritaire en favorisant la concertation entre les ministères et organismes concernés.

Au 31 mars 1990, 25 cadres supérieurs étaient en disponibilité. En cours d'année, 20 personnes ont été soit mises en disponibilité soit déclarées en transition de carrière; 27 personnes ont vu leur situation régularisée en cours d'année, ce qui fait qu'au 31 mars 1991, 18 cadres supérieurs étaient en transition de carrière.

Chez les cadres intermédiaires, six des 17 personnes en recherche d'emploi au 31 mars 1990 ont été placées, et cette année, il n'y a eu aucune nouvelle mise en disponibilité.

Pour les autres catégories de personnel, 64 personnes étaient en disponibilité en début d'année et 70 autres se sont ajoutées par la suite; 52 personnes ont été replacées en cours d'année et, au 31 mars 1991, 82 étaient en attente de placement.

Droit de retour à la fonction publique

En 1990-1991, l'Office a reçu douze demandes de personnes désirant réintégrer la fonction publique après avoir travaillé dans certains organismes, des cabinets de ministre ou des bureaux de député. Ces dossiers se sont ajoutés aux 28 qui n'avaient pas été traités complètement l'an dernier. L'Office a effectué 19 placements et, à la fin de l'année, 21 personnes restaient à placer.

Mobilité horizontale

L'Office a effectué cette année des travaux en vue de développer des programmes et des outils nouveaux pour favoriser la mobilité horizontale des cadres supérieurs de la fonction publique. Mentionnons le projet d'implantation d'un répertoire informatisé pour les cadres ainsi que le projet de programme interministériel d'affectations temporaires qui est en voie d'élaboration.

Les banques de mutation gérées par l'Office ont reçu 1 901 inscriptions et 381 personnes ont été placées par leur entremise. À la fin de l'année, 2 602 personnes y étaient toujours inscrites. L'Office travaille à améliorer le traitement informatique des candidatures à la mobilité interministérielle afin d'augmenter l'efficacité de ces banques et d'en faire davantage des banques de compétence.

Au cours de l'année, 1 017 offres de mutation ont également été publiées dans le journal *Info-Carrière*.

Promotion sans concours et reclassement

Le titulaire d'un emploi réévalué à un niveau supérieur peut se voir octroyer une promotion sans concours s'il satisfait aux conditions d'admission de l'emploi ainsi réévalué et s'il est déclaré apte par l'Office. En 1990-1991, l'Office a procédé à l'évaluation de 644 demandes de promotion sans concours. Ces évaluations ont permis la déclaration d'aptitudes de 617 personnes.

La presque totalité des activités de reclassement étant déléguée aux ministères et aux organismes, l'Office n'a effectué cette année la vérification d'aptitudes que pour 10 des 701 reclassements.

2.8 Requêtes, appels et autres contestations

La Cour du Québec a rendu jugement dans le dossier d'appel d'une décision de la Commission d'accès à l'information qui avait donné raison à un candidat désirant avoir accès à certains documents. Elle a accueilli l'appel et annulé la décision de la Commission d'accès à l'information. La Cour du Québec a statué que les réponses données par un candidat à un examen et sa fiche d'évaluation font partie intégrante d'une épreuve au sens de l'article 40 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. La Cour mentionne que cette disposition donne à un organisme public un pouvoir discrétionnaire de refuser la communication d'une telle épreuve et que la Commission ne peut substituer sa discrétion à celle de l'organisme.

La Cour d'appel ne s'est pas encore prononcée sur l'appel d'un jugement de la Cour supérieure en regard du dossier concernant l'article 27 du Règlement sur la tenue de concours qui porte sur le transfert des résultats d'un concours à un autre.

Finalement, une plainte logée auprès de l'Office de la langue française en regard de l'exigence de la langue anglaise pour un poste d'agent de secrétariat a fait l'objet d'un désistement de la part de la plaignante.

2.9 Aide à la carrière

L'Office offre, en complément aux services offerts par les ministères et les organismes, des services d'information et de conseil pour assister le personnel de la fonction publique dans son cheminement de carrière. En 1989-1990, 702 entrevues, dont 475 en région, ont été effectuées principalement avec des personnes appartenant aux catégories du personnel de bureau et technicien; 28 sessions de planification de carrière, tenues surtout en région, ont également rejoint 406 personnes.

3. Le développement des ressources humaines et le support à l'implantation de politiques et de programmes

Sous l'impulsion de deux comités de sous-ministres, l'un sur la gestion des ressources humaines et l'autre plus spécialement voué au développement, à la suite de la Commission parlementaire du budget et l'administration, l'Office s'est vu confier cette année plusieurs mandats d'étude, d'implantation de politiques et de conception de produits de développement.

3.1 État de situation du développement des ressources humaines

L'analyse du développement des ressources humaines, entreprise à l'automne 1989, s'est poursuivie. Rappelons que cette étude vise à dresser un état de situation afin de proposer au gouvernement des pistes d'action concrètes sur les mesures à prendre et les instruments à concevoir pour s'assurer que le développement contribue à l'utilisation optimale des ressources humaines. L'année 1990-1991 a principalement été consacrée à des actions visant la concertation avec les partenaires de l'Office face aux différents éléments de l'étude. Un rapport présentant les constats d'ensemble et des recommandations s'y rattachant devrait être déposé au cours de la prochaine année.

3.2 Services et activités à l'intention du personnel d'encadrement

L'année 1990-1991 a vu la signature d'un protocole d'entente entre le gouvernement du Québec et l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Les deux parties ont notamment convenu de collaborer en matière de conception et de réalisation d'activités de formation et de perfectionnement. C'est dans cette perspective que s'est amorcée la collaboration entre l'Office et l'ÉNAP en matière de formation et de développement des cadres supérieurs de haut niveau (I – II – III). Ainsi, au cours de la dernière année, l'Office a travaillé à élaborer des devis d'orientation pour des sessions de perfectionnement destinées à cette clientèle, qui seront par la suite mises en forme et diffusées par l'ÉNAP et évaluées conjointement par l'Office et l'ÉNAP. Ces sessions auront trait, entre autres, à l'accueil des nouveaux cadres de haut niveau, la dynamique des finances publiques, le développement des habiletés de gestion en analyse de programmes et l'actualisation des connaissances des composantes de l'État. Avec la collaboration de l'ÉNAP, un projet de formation de base à la gestion gouvernementale, à l'intention des nouveaux cadres supérieurs de niveaux IV et V, est également en préparation.

Les rencontres d'échanges pour les cadres de haut niveau, qui avaient débuté l'an dernier, se sont poursuivies avec la formation d'un deuxième groupe; alors que le premier groupe se réunissait autour du thème « Finances publiques », le deuxième groupe a choisi d'aborder « Les réseaux du cadre supérieur ».

Le projet de trousses d'auto-évaluation pour les cadres, amorcé l'an dernier, s'est poursuivi avec la réalisation de la première de ces trousses, qui vise à permettre aux cadres d'évaluer leurs styles de leadership, de gestion et d'efficacité en management. Deux autres trousses sont en voie d'élaboration, l'une sur les valeurs de gestion et l'autre sur les aspects cognitifs.

Les sessions d'accueil du nouveau personnel cadre organisées par l'Office ont permis cette année de rejoindre 44 cadres supérieurs et 104 cadres intermédiaires.

L'Office a également continué de publier à l'intention des cadres le bulletin *Échange*. Quatre numéros ont été publiés sous les thèmes suivants : « Heureux qui comme Ulysse », « S'engager dans le bon sens », « Les plaisirs de la gestion en région », « La mobilité : une question d'attitude ». De plus, deux nouveaux numéros de la *Bibliographie générale en management* ont été diffusés à l'ensemble des cadres.

Mentionnons enfin que l'Office offre aux cadres qui en font la demande des services de ressourcement; 43 cadres ont bénéficié de ce service au cours de la dernière année.

3.3 Groupe Innovation

Le rôle de ce groupe de travail, composé de personnes de l'Office auxquelles se greffe un réseau d'agents de changement dans les ministères et organismes, consiste à repérer, analyser et promouvoir les innovations. Cette recherche vise, entre autres, à susciter et à encourager l'appropriation d'innovations par les gestionnaires, les directions de ressources humaines, les ministères et organismes et le personnel de l'Office.

Après avoir tenu un colloque sur la gestion stratégique dont les actes ont été publiés sous le titre *Gestion stratégique: l'expérience de la fonction publique*, le groupe a organisé des activités sur les démarches-qualité en cours actuellement dans la fonction publique.

Six ateliers ont permis à près de 900 personnes d'entendre les témoignages de dirigeants d'organisations, de cadres et de consultants et de partager leurs expériences en ce domaine. Chaque atelier traitait d'un élément essentiel à considérer pour réussir une démarche-qualité. Un livre et des vidéos sont en préparation afin de soutenir l'initiative du gouvernement

sur cette question. Au cours de la prochaine année, le groupe entend s'attaquer aux problématiques des communications internes et du leadership.

3.4 Échange de fonctionnaires

Dans le cadre des programmes d'échange de fonctionnaires entre le Québec et d'autres gouvernements, trois personnes appartenant à la fonction publique québécoise ont effectué un stage d'une année en France. Aucun autre échange n'a été réalisé avec d'autres gouvernements.

3.5 Formacadres

Ce programme gouvernemental, géré par l'Office, vise à préparer une partie de la relève des cadres supérieurs de la fonction publique. La campagne de recrutement 1990-1991 pour le volet centralisé a permis d'accueillir 16 nouveaux participants : 8 femmes et 8 hommes. Au 31 mars 1991, 19 personnes participaient au programme; 12 stagiaires ont obtenu le statut de finissant entre avril 1990 et mars 1991, 7 sont devenus cadres et ont obtenu une promotion à un emploi de cadre supérieur.

L'expérimentation du nouveau volet décentralisé de Formacadres a débuté en fin d'année. Le ministère ou l'organisme qui y participe s'engage à fournir les postes et les ressources requises à l'interne et prévoit la titularisation des nouveaux cadres à l'intérieur de sa structure. Un ministère y a adhéré cette année et plusieurs autres devraient le faire bientôt.

3.6 Aide aux employés

En matière d'aide aux employés, l'Office joue un rôle de support, d'animation et de conseil auprès des ministères et organismes.

À la fin de mars, 38 ministères ou organismes avaient un programme d'aide aux employés (PAE), comparativement à 32 l'an dernier, et sept travaillaient à l'élaboration d'un tel programme.

L'Office a effectué, auprès de 26 ministères ou organismes, 74 interventions-conseils reliées à l'implantation et au fonctionnement du programme et 50 interventions visant à conseiller des ministères et des organismes sur l'aide à apporter à certains employés en difficulté; 300 consultations individuelles et interventions d'aide ont également été réalisées directement auprès de personnes en difficulté.

Les bureaux régionaux de l'Office ont également mis sur pied, à l'intention du personnel des régions, des services supplétifs d'aide aux employés.

L'Office a aussi publié sept bulletins d'information sur l'aide aux employés. Il a organisé, à l'intention des responsables ministériels, un atelier sur l'intervention auprès des personnes suicidaires, et deux sessions de formation sur l'intervention auprès des personnes en difficulté. Des personnes-ressources de l'Office ont également participé à onze conférences ou ateliers offerts par des ministères et des organismes, dans le cadre du volet éducatif et préventif des PAE, volet que l'Office entend intensifier au cours de la prochaine année.

3.7 Sensibilisation au code d'éthique gouvernemental

À la suite d'un mandat de sensibilisation du personnel de la fonction publique au code d'éthique gouvernemental, l'Office a développé, en collaboration avec les ministères et les organismes, une pochette de sensibilisation et d'animation : tests diagnostiques individuel et organisationnel, guide des organisations pour développer leur démarche et guider les gestionnaires, journal, etc. Un atelier portant sur les questions de stratégie a été offert aux porteurs du dossier. Une synthèse des projets d'action et des réalisations des organisations au plan de l'éthique a également été diffusée.

3.8 Regroupement des achats en perfectionnement

Le Service de regroupement des achats en perfectionnement (RAP), géré par l'Office, permet aux ministères et aux organismes de regrouper leurs besoins de perfectionnement et, par l'achat en grande quantité, de négocier des économies substantielles avec les firmes privées et les maisons d'enseignement. Cette année encore, le bilan du RAP est positif : 2873 sessions (2484 l'an dernier) négociées par le RAP ont été dispensées à 14746 personnes (14842 l'an dernier), pour un total de 39 866 jours/personnes; les économies réalisées ont été de 1 675 358 $ comparativement à 1 413 000 $ l'an dernier.

4. L'accès à l'égalité

Le gouvernement du Québec vise, comme employeur, à ce que la fonction publique soit le reflet le plus fidèle possible des diverses composantes de la société. L'Office apporte sa contribution à l'atteinte de cet objectif en conseillant et supportant le gouvernement ainsi que les ministères et organismes dans la conception et l'implantation de politiques d'égalité et de programmes d'accès à l'égalité. Dans cette perspective, plus de 220 interventions-conseils ont été effectuées auprès des délégataires sur des questions liées à la mise en oeuvre et à l'implantation de ces mesures et programmes.

Pour l'ensemble des groupes cibles, l'Office a intensifié cette année ses activités pour attirer des personnes de ces groupes dans la fonction publique, notamment en publiant des dépliants d'information simplifiés, en rencontrant des membres de groupes cibles ou des associations les représentant et en participant à des manifestations telles les journées-carrières et le *Salon Carrières et Professions*.

Les démarches de sensibilisation et d'animation de la fonction publique se sont également poursuivies, notamment en regard du nouveau programme d'accès à l'égalité pour les membres de communautés culturelles : sessions de formation et d'information, ajout d'information sur les programmes d'accès à l'égalité dans un document cadre sur l'accueil du nouveau personnel, etc.

Sur le plan administratif, une étude en plusieurs volets visant à identifier les biais systémiques dans le processus de dotation a débuté. L'Office a aussi mené une étude sur la gestion des listes de déclaration d'aptitudes en regard de l'application de l'article 53 de la Loi sur la fonction publique, qui traite entre autres de la nomination des candidats visés par un programme d'accès à l'égalité. Il a également amorcé des travaux pour effectuer la mise à jour des données sur la représentation des groupes cibles, prévue pour décembre 1991.

L'Office a également poursuivi ses efforts de consultation et de coordination, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, responsable des-eb-programmes d'accès à l'égalité; à ce chapitre, mentionnons la concertation avec les autres ministères et organismes intervenant auprès des groupes cibles tels le Secrétariat à la condition féminine, l'Office des personnes handicapées et le ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration et l'organisation des rencontres des comités interministériels d'accès à l'égalité.

Pour faciliter l'accès des anglophones à la fonction publique, l'Office a désigné cette année une personne-ressource chargée de mieux arrimer ses services aux besoins de cette clientèle. Cette personne contribue également aux travaux du Comité consultatif provincial sur la participation des anglophones dans la fonction publique coordonné par le Conseil du trésor.

4.1 Femmes

Plus particulièrement pour les femmes, l'Office a travaillé à l'évaluation du Programme d'accès à l'égalité, qui couvrait les années 1987 à 1990 et qui a été reconduit pour une année.

Des démarches ont été effectuées afin de susciter des candidatures féminines à différents concours, notamment dans les secteurs où les femmes sont sous-représentées; mentionnons, entre autres, l'envoi d'appels de candidatures dans le domaine des sciences pures et appliquées aux services de placement des universités et aux ordres professionnels concernés.

4.2 Personnes handicapées

L'Office gère le Programme de développement de l'employabilité des personnes handicapées dans la fonction publique. Ce programme permet à des personnes handicapées d'acquérir une expérience de travail qui facilitera leur intégration au marché de l'emploi, tout en sensibilisant le personnel de la fonction publique à la réalité de la personne handicapée au travail. Plus de 350 interventions-conseils ont été effectuées auprès de stagiaires ou de leurs gestionnaires dans-eb-le cadre de ce programme. Au 31 mars 1991, 49 stagiaires travaillaient, pour une période de 18 mois, dans 27 ministères ou organismes. La révision des paramètres de fonctionnement de ce programme est actuellement en cours; dans cette perspective, les activités de conseil et de support aux gestionnaires et aux stagiaires participants ont été régionalisées.

L'Office a continué, lors des concours, d'adapter les moyens d'évaluation en fonction des besoins des personnes handicapées. Il a analysé l'employabilité de personnes handicapées sur des listes de déclaration d'aptitudes et évalué des postes de travail afin de les adapter, si nécessaire, aux besoins de personnes handicapées. Des cassettes résumant un dépliant sur le recrutement et l'accès à l'égalité pour les personnes handicapées ont également été mises à la disposition des personnes handicapées dans la région de Québec.

Le travail de sensibilisation et d'information du personnel de la fonction publique s'est également poursuivi: adaptation d'une session sur l'embauche et l'intégration à l'emploi des personnes handicapées à l'intention des gestionnaires, diffusion aux ministères et organismes d'une version renouvelée du Répertoire des ressources spécialisées dans l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées, organisation d'événements dans le cadre de la Semaine nationale pour l'intégration des personnes handicapées, etc.

4.3 Communautés culturelles

En ce qui concerne les communautés culturelles, l'année 1990-1991 a été marquée par les activités d'implantation du nouveau programme d'accès à l'égalité pour cette clientèle, adopté en mars 1990. Le comité d'harmonisation, chargé du pilotage et de la coordination de la mise en oeuvre du programme, a tenu onze réunions. Une stratégie globale de communication a aussi été élaborée. Huit sessions de formation sur le programme ont été réalisées à l'intention

des responsables de dotation et des personnes chargées du dossier dans les ministères et les organismes; un mini-colloque a permis de sensibiliser les directions des ressources humaines et le personnel de l'Office au programme; un plan d'intervention et des instruments de sensibilisation des gestionnaires ont été préparés; la session « Sélection Plus », à l'intention des membres de comités de sélection, a été enrichie pour inclure la sensibilisation au programme ainsi qu'aux réalités interculturelles et 18 personnes de communautés culturelles aptes à siéger à des comités de sélection ont été formées.

Plusieurs actions ont également été menées directement auprès des membres de communautés culturelles : modification du libellé des appels de candidatures publiés dans les journaux pour inviter les membres de communautés culturelles à postuler les emplois de la fonction publique offerts dans la région de Québec; dans la région de Montréal, nomination d'une personne chargée d'informer les membres de communautés culturelles sur les possibilités d'emploi et le processus de recrutement; diffusion des appels de candidatures auprès de 98 associations de communautés culturelles; recontre avec ces associations, séances d'information à l'intention des groupes de finissants dans les Centres d'orientation et de formation des immigrants (COFI) et en milieu scolaire; séances dispensées à des groupes multiculturels de candidats qui éprouvent certaines difficultés communes et aide technique aux individus.

4.4 Participation des membres de groupes cibles aux concours

Femmes

Au recrutement, les femmes représentaient 50,9 % (52 % l'an dernier) des inscriptions, 55,2 % (57 % l'an dernier) des candidatures admises et 49,9 % (54 % l'an dernier) des personnes déclarées aptes. Pour les concours de promotion, elles constituaient 40,8 % (42 % en 1989-1990) des inscriptions, 42,5 % (43 % en 1989-1990) des candidatures admises et 40 % (47 % en 1989-1990) des personnes déclarées aptes.

Personnes handicapées

En 1990-1991, un plus grand nombre de personnes handicapées se sont inscrites aux concours de recrutement : 411 comparativement à 293 l'an dernier; un plus grand nombre ont aussi été déclarées aptes (40 contre 28 l'an dernier) même si elles ont été moins nombreuses à être admises (181 cette année et 193 l'an dernier).

Pour les concours de promotion, elles ont été plus nombreuses à s'incrire, à être admises et à être déclarées aptes: le nombre d'inscriptions a été six fois plus élevé (27 en 1989-1990, 173 en 1990-1991); le nombre de personnes admises a plus que quintuplé (20 en 1989-1990, 108 en 1990-1991); dix fois plus d'entre elles ont été déclarées aptes (4 en 1989-1990, 41 en 1990-1991).

Communautés culturelles

Lors des concours de recrutement, 1549 personnes se sont identifiées comme appartenant à une communauté culturelle, soit 6,2 % de l'ensemble des candidatures, comparativement à 5,8 % l'an dernier. En 1990-1991, 137 membres de communautés culturelles ont été déclarés aptes (134 l'an dernier).

Pour la promotion, 97 personnes des communautés culturelles se sont inscrites (243 l'an dernier), 59 ont été admises (145 l'an dernier) et 28 ont été déclarées aptes (31 l'an dernier).

5. La recherche et le développement

L'Office a entrepris au cours de l'année une importante démarche qui lui permettra, en concertation avec ses clients et ses partenaires, de mieux cibler les créneaux de recherche en gestion stratégique des ressources humaines répondant aux besoins de l'Administration publique québécoise pour les années à venir. Ainsi, des entrevues en profondeur ont été menées auprès de 30 gestionnaires de haut niveau et d'intervenants stratégiques des secteurs public, parapublic, privé et universitaire afin de mieux cerner leurs besoins et leurs préoccupations en gestion des ressources humaines. Une synthèse des grands courants de recherche en gestion des ressources humaines a également permis d'enrichir la réflexion.

L'Office, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, a réalisé divers travaux de recherche en relation avec la tenue de la Commission parlementaire tenue en octobre 1991 pour étudier l'opportunité de maintenir en vigueur ou, le cas échéant, de modifier la Loi sur la fonction publique : réponses à certaines questions de la Commission, travaux statistiques, préparation du mémoire de l'Office et analyse des mémoires soumis à cette Commission.

Par ailleurs, les travaux pour le Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines, dont l'Office assume le secrétariat, se sont poursuivis. Dans la foulée du sondage auprès des cadres supérieurs mené l'an dernier, une synthèse des résultats a été publiée dans un numéro d'*Optique Gestion*. L'élaboration d'un profil des futurs cadres supérieurs a été entreprise;

ce profil permettra d'évaluer les besoins de formation de cadres en exercice ou d'aspirants à des postes de cadre et pourra aussi être utilisé lors de la sélection du personnel d'encadrement supérieur. Une étude sur la gestion des cadres intermédiaires a également débuté. Un sondage auprès de ces cadres, actuellement en préparation, permettra notamment de mieux cerner leurs caractéristiques sociodémographiques, leur formation et leur développement, leur expérience et leur mobilité ainsi que leurs perspectives d'avenir, pour ensuite proposer des actions à envisager.

Amorcées par un portrait plus général l'an dernier, les études sur la mobilité du personnel se sont poursuivies pour s'attarder sur l'évolution de l'effectif et de la mobilité du personnel professionnel. Une synthèse des résultats sera publiée dans un numéro d'*Optique Gestion*.

Les travaux sur des indicateurs de l'absentéisme, qui avaient débuté l'an dernier, ont permis de préparer un portrait global du phénomène dans la fonction publique ainsi que l'état de la situation dans chaque ministère ou organisme. Ces documents devraient être diffusés sous peu.

Un projet de recherche sur la planification des ressources humaines est en cours: comme première étape, un inventaire et une analyse des systèmes de planification des ressources humaines existant dans les fonctions publiques québécoise, fédérale, ontarienne et les grandes entreprises québécoises et ontariennes ont été réalisés.

Parmi les autres travaux en cours, mentionnons l'élaboration d'un tableau de bord de la gestion des ressources humaines, des recherches sur les différents modes d'organisation dans une perspective de changements organisationnels et le développement de méthodes et d'outils diagnostiques sur la satisfaction au travail.

L'Office a publié cette année le volume II du *Répertoire des recherches, des études et des enquêtes en matière de gestion des ressources humaines à la fonction publique du Québec*, qui couvre les recherches menées de 1988 à 1990.

Divers documents statistiques ont également été préparés et diffusés cette année, dont le *Portrait statistique de l'effectif régulier de la fonction publique du Québec* ainsi que quatre portraits trimestriels des effectifs régulier et occasionnel. L'Office a également produit les statistiques nécessaires à certaines recherches dans les ministères et les organismes et publié périodiquement des données reliées à la dotation.

6. La gestion de l'information

6.1 SAGIP

Les efforts visant à adapter le Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP) aux réalités changeantes de la gestion des ressources humaines, et ce compte tenu de la diversité des clientèles et productions, se traduisent par de nombreuses activités.

Ainsi, une série de rencontres avec les sous-ministres adjoints et les directeurs généraux à l'administration ont eu lieu afin de discuter notamment du financement du SAGIP, du rôle de coordination de l'Office en ce qui concerne les systèmes d'information sur le personnel, des orientations de l'Office en matière d'information de gestion et de leur degré de satisfaction en regard des services offerts.

À la suite de ces rencontres, une démarche de sensibilisation aux coûts d'utilisation du SAGIP a été mise de l'avant. Dans un premier temps, l'Office s'est engagé à transmettre régulièrement à ses clients un relevé cumulatif des dépenses ministérielles pour cinq types de services du SAGIP ainsi que des données comparables pour l'ensemble des ministères et organismes.

En outre, une politique de service pour les demandes de changement au SAGIP soumises par les usagers et une politique opérationnelle s'y rattachant ont été diffusées à l'ensemble des utilisateurs. Une opération de révision des demandes en attente d'analyse et d'évaluation a permis d'établir la liste des demandes de changement prioritaires. La participation des usagers s'est accrue notamment par rapport au processus décisionnel relié à la gestion des demandes de changement.

L'Office a également mis sur pied une équipe dont le mandat est d'identifier et de corriger les principales lacunes inhérentes à la vétusté du système en faisant appel à des outils modernes et performants. Ce projet se caractérise par lesîchoix de gestion et les choix techniques ayant porté sur la « réingénierie » des données et des traitements du système ainsi que par l'utilisation du micro-ordinateur comme outil principal pour le développement et l'entretien. Les principales phases consistent à analyser et restructurer les programmes à l'aide de logiciels, à réaliser un modèle conceptuel des données, à développer une infrastructure permettant de paramétriser les traitements du SAGIP et à mettre en place l'environnement micro-informatique requis.

L'Office a implanté la phase finale du projet visant à faciliter la gestion des employés à temps partiel ou ayant un horaire différent de l'horaire de travail régulier. Une étude pour déterminer les solutions à adopter pour corriger les problèmes les plus critiques dans la gestion des données relatives aux régimes de retraite a également été réalisée. Celle-ci permettra d'initier des développements importants à cet effet dès l'an prochain.

Les cinq livraisons d'entretien effectuées ont permis de donner suite à près de 300 demandes de changement au SAGIP, par exemple l'ajout d'institutions financières au virement automatique, l'ajout de corps d'emploi, la modification du calcul de cotisations.

En ce qui a trait aux activités courantes reliées au SAGIP cette année, voici quelques chiffres illustrant la situation: 26 périodes de paie, une moyenne de 73 500 chèques ou états de dépôt par période de paie, plus de 2,5 millions de transactions; 26 008 COLIS (commandes de listes ou de statistiques directement par l'usager), par exemple sur l'effectif par date d'entrée en fonctions, les personnes admissibles à la retraite, l'effectif par classification; 200 rapports d'information de gestion répondant à des demandes spécifiques des ministères et des organismes, par exemple des statistiques sur les absences, sur les programmes d'accès à l'égalité, sur la mobilité; une trentaine de travaux périodiques comme les relevés d'impôt, l'enregistrement des retenues pour Centraide, pour les obligations d'épargne, etc.

Au chapitre du support offert aux usagers pour l'utilisation du système, 713 communiqués ont été émis, 92 sessions de formation ont été organisées et on a répondu à 8083 appels téléphoniques en provenance des usagers.

6.2 Autres systèmes d'information

L'Office a préparé un plan directeur des systèmes d'information couvrant un horizon de quatre ans et touchant tous les secteurs de l'organisation à l'exception du SAGIP. Ce plan est assorti d'une proposition d'investissement dans les technologies informatiques et dans la mise au point de systèmes visant à faciliter la gestion des ressources humaines.

Trois analyses préliminaires ont d'ailleurs été entreprises. Une première, visant à implanter un système de gestion d'un répertoire des cadres au gouvernement du Québec, proposait des mécanismes de cueillette de données à mettre en place et un système informatique de support; ce système permettrait notamment de favoriser la mobilité des cadres supérieurs. La seconde, qui visait à adapter le système de gestion des concours à faible volume pour supporter les concours à fort volume, recommandait d'adapter le système qui est présentement sur micro-informatique, permettant ainsi l'abandon du système central devenu désuet. La troisième analyse est en cours et vise à définir le système requis pour augmenter l'efficacité de l'opération et de la gestion des réserves de candidatures.

6.3 Coordination des systèmes d'information ministériels

L'Office a diffusé une nouvelle version du répertoire des systèmes mécanisés ministériels de support à la gestion des ressources humaines. Quelques rencontres du comité de coordination des systèmes ont été tenues, notamment pour renforcer les efforts de suivi des développements de systèmes.

Dans ce cadre, l'Office a également poursuivi son association au projet pilote de bureautique en gestion des ressources humaines et a continué à assurer le secrétariat du comité directeur du projet bureautique du Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP).

7. Le Secrétariat de Centraide secteur public

En vertu d'un décret gouvernemental annuel, le ministre des Transports, monsieur Sam L. Elkas, a proposé, à titre de ministre responsable de la campagne Centraide auprès des employés et des retraités du secteur public, que le Comité créé à cette fin soit présidé en 1990 par monsieur Marc Lizotte, directeur général adjoint de la Sûreté du Québec.

Alors que l'objectif poursuivi en 1990 était de 3 200 000 $, les résultats ont été de 3 533 381 $. Cette hausse représente 12 % d'augmentation par rapport à 1989. Le pourcentage total de participation est de 51 %, alors que le don moyen est respectivement de 42,92 $ pour les employés et de 49,07 $ pour les retraités.

Cette structure de campagne a nécessité la mise en place de plusieurs comités: le Comité Centraide secteur public et son exécutif, les sous-comités de communication, de développement des réseaux, de la Santé et des Services sociaux et de l'Éducation, ainsi que ceux d'administration et d'animation et des retraités.

La Campagne Centraide secteur public 1990 a été marquée par l'extension de la campagne dans les réseaux de la Santé et des Services sociaux et de l'Éducation dans deux nouvelles régions Centraide. Plus de 12 000 bénévoles ont accepté de collaborer à différents titres à cette vaste opération de souscription: les membres des divers comités, 210 directeurs de campagne avec leur équipe d'organisateurs et de solliciteurs et 28 coordonnateurs régionaux.

Les 228 626 employés ont été sollicités grâce à une structure pyramidale qui permettait le contact personnel. Quant aux 85 742 retraités de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances et d'Hydro-Québec, ils ont été rejoints par la poste. Plusieurs associations de retraités ont donné leur support pour assurer le rappel téléphonique de leurs membres.

Centraide secteur public, qui mène sa campagne au nom des 17 Centraide régionaux, permet à tous les donateurs de diriger leur contribution au Centraide régional de leur choix. Aux importantes activités de formation et de communication qui incombent au Secrétariat permanent de Centraide secteur public, s'ajoutent donc l'administration des fonds recueillis qui proviennent, entre autres, de 160 systèmes de paie différents et la redistribution de ces fonds aux 17 Centraide de la province.

Loi sur la protection des non-fumeurs dans certains lieux publics

L'article 10 de la loi mentionnée en titre oblige un organisme public dont la loi exige la production d'un rapport annuel de ses activités à donner, dans ce rapport, sous une rubrique particulière, un compte rendu de l'application de cette loi dans les lieux qu'il occupe.

L'Office a continué d'appliquer sa politique en cette matière. Il a également renouvelé ses efforts de sensibilisation du personnel aux méfaits du tabac, particulièrement auprès de certains groupes d'employés.

Troisième partie
Les statistiques

Tableau I

Appels de candidatures et offres de mutation publiés selon la catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	Mutation	Recrutement			Promotion			Total
		Office	Délégataires	Total	Office	Délégataires	Total	
Cadres supérieurs	124	1	11	12	24	119	143	279
Cadres intermédiaires	22	0	8	8	1	143	144	174
Professionnels	493	19	251	270	1	23	24	787
Enseignants	0	0	5	5	0	0	0	5
Techniciens	128	11	80	91	0	79	79	298
Personnel de bureau	243	40	16	56	14	61	75	374
Agents de la paix	0	0	24	24	0	3	3	27
Ouvriers	7	1	52	53	1	36	37	97
Total	**1017**	**72**	**447**	**519**	**41**	**464**	**505**	**2041**

Sources : Systèmes mécanisés de dotation.
Système interne d'information de gestion.

Tableau II

Concours terminés selon le mode de dotation et la catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	Office		Délégataires		Total	
	Recrutement	Promotion	Recrutement	Promotion	Recrutement	Promotion
Cadres supérieurs	1	22	4	48	5	70
Cadres intermédiaires	0	3	5	82	5	85
Professionnels	20	1	107	7	127	8
Enseignants	0	0	1	0	1	0
Techniciens	6	1	39	63	45	64
Personnel de bureau	29	6	10	24	39	30
Agents de la paix	0	0	0	0	0	0
Ouvriers	1	1	23	26	24	27
Sous-total	**57**	**34**	**189**	**250**	**246**	**284**
Total	**91**		**439**		**530**	

Source : Systèmes mécanisés de dotation.

Tableau III

Candidatures aux concours terminés selon le mode de dotation et la catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	Recrutement				Promotion			
	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises
Cadres supérieurs	268	54	20	37	714	418	216	52
Cadres intermédiaires	109	48	12	25	2061	1376	583	42
Professionnels	13566	5428	1649	30	117	67	29	43
Enseignants	5	4	4	100	0	0	0	—
Techniciens	4157	2367	432	18	1271	1026	375	37
Personnel de bureau	5953	4177	622	15	646	515	216	42
Agents de la paix	0	0	0	—	0	0	0	—
Ouvriers	1048	733	164	22	123	77	29	38
Total	**25106**	**12811**	**2903**	**23**	**4932**	**3479**	**1448**	**42**
Office	**6857**	**4806**	**743**	**15**	**563**	**331**	**76**	**23**
Délégataires	**18249**	**8005**	**2160**	**27**	**4369**	**3148**	**1372**	**44**

Source : Systèmes mécanisés de dotation.

Tableau IV

Entrées en fonction et promotions selon le sexe et la catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	Entrées en fonction					Promotions*					Total				
	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total
	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N
Cadres supérieurs	5	71	2	29	**7**	96	75	32	25	**128**	101	75	34	25	**135**
Cadres intermédiaires	4	67	2	33	**6**	161	75	54	25	**215**	165	75	56	25	**221**
Professionnels	417	57	311	43	**728**	111	57	85	43	**196**	528	57	396	43	**924**
Enseignants	6	55	5	45	**11**	0	—	0	—	**0**	6	55	5	45	**11**
Techniciens	274	52	250	48	**524**	128	42	180	58	**308**	402	48	430	52	**832**
Personnel de bureau	90	14	555	86	**645**	39	11	322	89	**361**	129	13	877	87	**1006**
Ouvriers	85	92	7	8	**92**	37	97	1	3	**38**	122	94	8	6	**130**
Agents de la paix	89	75	29	25	**118**	1	33	2	67	**3**	90	74	31	26	**121**
Total	**970**	**46**	**1161**	**54**	**2131**	**573**	**46**	**676**	**54**	**1249**	**1543**	**46**	**1837**	**54**	**3380**

Source : Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP).
Systèmme interne d'information de gestion.

* Les promotions sans concours sont exclues.

Tableau V

Personnel en disponibilité selon la catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	À placer au 1er avril 1990	Reçus en 1990-1991	Placés en 1990-1991	À placer au 31 mars 1991
Cadres supérieurs[1]	25	20	27	18
Cadres intermédiaires	17	0	6	11
Professionnels	19	6	5	20
Enseignants	0	0	0	0
Techniciens	10	7	10	7
Personnel de bureau	11	51	28	34
Agents de la paix	5	2	4	3
Ouvriers	19	4	5	18
Total	**106**	**90**	**85**	**111**

Source : Systèmes mécanisés de dotation.
Système interne d'information de gestion.

1 Il s'agit des cadres supérieurs en disponibilité et de ceux visés par la nouvelle directive CT 17950, en vigueur depuis le 3 décembre 1990, soit les cadres en transition de carrière.

Tableau VI

Placement du personnel exerçant un droit de retour dans la fonction publique

Catégories d'emploi	À placer au 1er avril 1990	Reçus en 1990-1991	Placés en 1990-1991	À placer au 31 mars 1991
Cadres supérieurs et intermédiaires	1	0	1	0
Professionnels et enseignants	16	3	11	8
Personnel de bureau, techniciens, agents de la paix, ouvriers	11	9	7	13
Total	**28[1]**	**12**	**19**	**21**

Source : Système interne d'information de gestion.

1 Ce total diffère de celui du rapport annuel de l'an dernier (20); les données de certains bureaux avaient alors été omises.

Tableau VII

Promotions sans concours selon la catégorie d'emploi

	Dossiers					
			Traités			
Catégories d'emploi	À traiter au 1er avril 1990	Reçus en 1990-1991	Évalués	Succès	% Succès/ dossiers évalués	À traiter au 31 mars 1991
Cadres supérieures et intermédiaires	8	78	82	75	91	4
Professionnels et enseignants	1	89	78	68	87	12
Personnel de bureau, techniciens, agents de la paix, ouvriers	30	457	484	474	98	3
Total	**39**	**624**	**644**	**617**	**96**	**19**

Source : Système interne d'information de gestion.

Tableau VIII

Reclassements effectués selon la catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	1988-1989		1989-1990		1990-1991	
	N	%	N	%	N	%
Cadres supérieurs et intermédiaires	4	0,6	13	2,3	14	2,0
Professionnels et enseignants	374	60,4	308	54,3	393	56,1
Personnel de bureau, techniciens, agents de la paix, ouvriers	241	38,9	246	43,4	294	41,9
Total	**619**	**100,0**[1]	**567**	**100,0**	**701**	**100,0**

Sources : Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP).
Système interne d'information de gestion.

1 Le total des % arrondis peut être légèrement différent de 100 %.

Tableau IX

Appels inscrits[1] à la suite de concours de promotion selon la catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	À traiter au 1er avril 1991	Appels inscrits	Désistements	Confessions de jugement	Appels accueillis	Appels rejetés	Autres (hors délai, etc)	À traiter au 31 mars 1991
Cadres supérieurs	6	12	6	0	8	1	1	2
Cadres intermédiaires	27	54	51	1	2	3	1	23
Professionnels	2	36	4	1	23	1	0	9
Enseignants	0	0	0	0	0	0	0	0
Techniciens	19	89	36	9	23	10	16	14
Personnel de bureau	4	10	6	0	3	1	2	2
Agents de la paix	0	3	0	0	2	1	0	0
Ouvriers	1	3	2	0	1	0	0	1
Total	**59**	**207**	**105**	**11**	**62**	**17**	**20**	**51**

Source : Système interne d'information de gestion.

1 Il n'y a eu aucun règlement hors cour pour la période.

Tableau X

Participation des femmes aux concours

Catégories d'emploi	Recrutement				Promotion			
	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises
Cadres supérieurs	63	7	3	43	121	57	32	56
Cadres intermédiaires	26	6	2	33	573	334	156	47
Professionnels	5819	2388	729	31	66	46	19	41
Enseignants	3	2	2	100	0	0	0	—
Techniciens	1729	1041	164	16	708	592	201	34
Personnel de bureau	5087	3583	537	15	540	446	170	38
Agents de la paix	0	0	0	—	0	0	0	—
Ouvriers	63	43	12	28	3	3	1	33
Total	**12790**	**7070**	**1449**	**20**	**2011**	**1478**	**579**	**39**

Source : Systèmes mécanisés de dotation.

Tableau XI

Participation des membres de communautés culturelles[1] aux concours

Catégories d'emploi	Recrutement				Promotion			
	Inscrits	Admis	Déclarés aptes	% Déclarés aptes/admis	Inscrits	Admis	Déclarés aptes	% Déclarés aptes/admis
Cadres supérieurs	23	3	0	—	19	9	4	44
Cadres intermédiaires	7	3	0	—	53	29	15	52
Professionnels	1062	431	95	22	3	1	1	100
Enseignants	0	0	0	—	0	0	0	—
Techniciens	159	72	5	7	9	8	5	63
Personnel de bureau	267	225	31	14	13	12	3	25
Agents de la paix	0	0	0	—	0	0	0	—
Ouvriers	31	23	6	26	0	0	0	—
Total	**1549**	**757**	**137**	**18**	**97**	**59**	**28**	**47**

Source : Systèmes mécanisés de dotation.

1 Personnes identifiées à ce groupe cible à partir de l'« offre de service ».

Tableau XII

Participation des personnes handicapées[1] aux concours

Catégories d'emploi	Recrutement				Promotion			
	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises
Cadres supérieurs	8	3	1	33	35	15	5	33
Cadres intermédiaires	3	2	1	50	84	51	18	35
Professionnels	273	97	25	26	10	10	3	30
Enseignants	0	0	0	—	0	0	0	—
Techniciens	55	28	3	11	30	24	11	46
Personnel de bureau	70	50	9	18	14	8	4	50
Agents de la paix	0	0	0	—	0	0	0	—
Ouvriers	2	1	1	100	0	0	0	—
Total	**411**	**181**	**40**	**22**	**173**	**108**	**41**	**38**

Source : Systèmes mécanisés de dotation.

1 Personnes identifiées à ce groupe cible à partir de l'« offre de service ».

Tableau XIII

Programme Formacadres

Effectifs	Hommes		Femmes		Total
	N	%	N	%	N
Participants au 31 mars 1991	9	47,4	10	52,6	19
Finissants entre le 1er avril 1990 et le 31 mars 1991	5	41,7	7	58,3	12

Stages	Public		Para-public		Privé		Autres		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Nombre de stages par secteur (excluant les stages d'études)	33	94,2	0	—	1	2,9	1	2,9	35

	Gestion		Conseil		Études		Observation		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Nombre de stages par type	30	78,9	3	7,9	3	7,9	2	5,3	38

Source : Système interne d'information de gestion.

Annexe I
Liste des bureaux régionaux de l'Office des ressources humaines

Régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
337, rue Moreault
2e étage
Rimouski (Québec)
G5L 1P4
(418) 722-3806

Région du Saguenay-Lac-Saint-Jean
3950, boul. Harvey
Jonquière (Québec)
G7X 8L6
(418) 542-3539

Régions de Québec et de Chaudière-Appalaches
1039, De La Chevrotière
27e étage
Québec (Québec)
G1R 5E9
(418) 649-3307

Région de la Mauricie-Bois-Francs
225, boul. des Forges
2e étage, bureau 205
Trois-Rivières (Québec)
G9A 2G7
(819) 371-6863

Région de l'Estrie
200, rue Belvédère Nord, RC-09
Sherbrooke (Québec)
J1H 4A9
(819) 820-3567

Régions de Montréal, des Laurentides, de la Montérégie, de Lanaudière et de Laval
2, Complexe Desjardins
Tour de l'Est, 18e étage
Bureau 18,04
Case Postale 781
Montréal (Québec)
H5B 1B9
(514) 873-7701

Région de l'Outaouais
170, Hôtel de Ville
Bureau 6.155
Hull (Québec)
J8X 4C2
(819) 772-3043

Région de l'Abitibi-Témiscamingue
33B, Gamble Ouest
1er S.S., bureau SS09
Rouyn-Noranda (Québec)
J9X 2R3
(819) 764-3239

Région de la Côte-Nord
456, Arnaud
Bureau R.C. 10
Sept-Îles (Québec)
G4R 3B1
(418) 968-9741

Annexe II
Liste des publications de l'Office des ressources humaines

Dépliants et brochures :

- *Le recrutement à la fonction publique du Québec — Emplois permanents* (également en version anglaise)
- *Le recrutement à la fonction publique du Québec — Emplois occasionnels* (également en version anglaise)
- *Conditions générales de travail à la fonction publique du Québec* (également en version anglaise)
- *Le recrutement et l'accès à l'égalité à la fonction publique du Québec — Membres des communautés culturelles* (également en version anglaise)
- *Le recrutement et l'accès à l'égalité à la fonction publique du Québec — Personnes handicapées*
- *Le recrutement et l'accès à l'égalité à la fonction publique du Québec — Femmes*
- *Formacadres : Le programme, ses participantes, ses participants, ses finissantes et ses finissants*
- *Formacadres : Un programme de formation pour la relève du personnel d'encadrement supérieur*
- *Programme d'accueil des cadres intermédiaires 1990-1991*
- *Programme d'accueil des cadres supérieurs 1990-1991*
- *Réserve de candidatures universitaire — Le Gouvernement du Québec, un employeur à connaître*
- *Réserve de candidatures — Analystes en informatique — Avez-vous pensé à une carrière dans la fonction publique ?*

Série recherches, bilans et guides en gestion des ressources humaines

- *Les cadres féminins et masculins retiennent-ils des comportements différents pour résoudre des problèmes de gestion ?* (janvier 1986)
- *Le sondage en milieu de travail : un outil au service de la gestion et du personnel* (septembre 1986)
- *Validité d'un centre d'évaluation pour identifier les futurs-es cadres au gouvernement du Québec* (septembre 1986)
- *Éléments de définition: les aspirations professionnelles; les valeurs; la motivation; les attitudes; la satisfaction au travail* (octobre 1986)
- *Élaboration des normes physiques d'admission aux emplois de nature policière (synthèse de trois études);* également en version anglaise (décembre 1986)
- *Guide d'élaboration d'un questionnaire* (juin 1987)
- *Development of Physical Standards Admission to Police-type Jobs, synthesis of three studies* (décembre 1987)
- *L'absentéisme au travail : définition, mesure et gestion — Un document de référence à l'intention des gestionnaires et des directions de ressources humaines* (juin 1987)
- *Répertoire des recherches, des études et des enquêtes en matière de gestion des ressources humaines à la fonction publique du Québec (1984-1988)* Volume I (octobre 1988)
- *Répertoire des recherches, des études et des enquêtes en matière de gestion des ressources humaines à la fonction publique du Québec (1988-1990)* Volume II (novembre 1990)
- *La carrière dans la fonction publique du Québec — Les systèmes, les mécanismes et les programmes pouvant l'influencer* (décembre 1988)
- *Guide concernant les demandes d'information dans le cadre d'un concours* (décembre 1988)
- *L'embauche des personnes handicapées — Activité présentée au concours IRIS 1989 par L'ORH avec la collaboration du MMSR* (juin 1989)
- *La mobilité du personnel à la fonction publique du Québec : un portrait descriptif* (août 1989)
- *Évolution de l'effectif de la fonction publique du Québec de 1985 à 1989* (octobre 1989)
- *Impact des activités de formation au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science* (novembre 1989)

— *La mobilité du personnel à la fonction publique du Québec : un portrait descriptif, principales différences de mobilité entre les femmes et les hommes de la fonction publique du Québec en 1987-1988* (février 1990)

— *Profil socioprofessionnel des directrices et directeurs de personnel ainsi que des agentes et agents de la gestion du personnel à la fonction publique du Québec* (février 1990)

— *Évaluation du programme gouvernemental de stages de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées, 1987-1989* (février 1990)

— *Le vieillissement des effectifs de la fonction publique du Québec* (avril 1990)

Documents statistiques :

— *Portrait statistique de l'effectif régulier de la fonction publique du Québec* — 1990

— *Portraits statistiques trimestriels des effectifs régulier et occasionnel de la fonction publique du Québec*

Périodiques :

— *Bibliographie en management*

— *Échange*

— *L'étincelle (journal interne)*

— *Info-Carrière*

— Bulletin *À votre service*

— Bulletin *Antenne 9 — Esprit neuf*

— Bulletin *PAE*

Divers

— *Optique Gestion*

— *L'énerg Éthique*

— *Trousse I d'auto-évaluation à l'intention des cadres supérieurs*

— *SAGIP : au service de la gestion des ressources humaines*

— *Répertoire des systèmes mécanisés de support à la gestion des ressources humaines*